



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas: estudo sobre as abordagens voluntarista e vinculativa.

Catarina Maria Rebelo da Silva Garcia

Outubro - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas: estudo sobre as abordagens voluntarista e vinculativa.

Catarina Maria Rebelo da Silva Garcia

ORIENTAÇÃO:

Professora Doutora Sara Falcão Casaca

Outubro - 2019

Resumo

As assimetrias de género na sociedade em geral e sobretudo nas posições de liderança de topo das organizações, nas quais se tomam as decisões estratégicas, são uma realidade na maioria dos países do mundo, designadamente nos Estados-membro da União Europeia.

O objetivo deste estudo é analisar duas abordagens de intervenção distintas e que visam promover um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas, em particular nos conselhos de administração: a abordagem voluntarista, que incentiva a autorregulação das empresas e é encorajada pelo governo do Reino Unido, e a abordagem legislativa vinculativa, que entrou recentemente em vigor em Portugal. Procurar-se-á compreender de que modo se têm operacionalizado ambas as abordagens, a argumentação subjacente e os eventuais resultados positivos e/ou constrangimentos. Por fim, a investigação visa identificar e sistematizar iniciativas de natureza voluntarista que possam potenciar a efetividade da Lei que estabelece o regime de representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas cotadas e das empresas do setor público empresarial.

Os resultados do estudo demonstram que a abordagem voluntarista é mais frágil, porque está dependente de vários fatores para ter sucesso. Por seu lado, a abordagem legislativa vinculativa alcança mais rápida e eficazmente os objetivos pretendidos. Considera-se, porém, que várias medidas voluntaristas podem potenciar os propósitos do atual quadro legal em Portugal.

Palavras Chave: Representação Equilibrada; Género; Órgãos de Gestão; Tomada de Decisão; Abordagem Voluntarista; Abordagem Legislativa.

Abstract

Gender asymmetries in society at large and especially in the top leadership positions of organizations, in which strategic decisions are made, are a reality in most countries of the world, particularly in the Member States of the European Union.

The aim of this study is to analyze two distinct intervention approaches aimed at promoting a better balance between women and men in corporate management bodies, in particular on the boards of directors: the voluntary approach, which encourages self-regulation of companies and is encouraged by the UK Government and the binding legislative approach which has recently entered into force in Portugal.

It will seek to understand how both approaches, the underlying argument and any positive outcomes and/or constraints have been operationalized. Finally, the research aims to identify and systematize voluntary initiatives that may enhance the effectiveness of the Law that establishes the most balanced representation of women and men in the management bodies of listed companies and companies in the public business sector.

The study results show that the voluntary approach is more fragile because it is dependent on several factors to succeed. For its part, the binding legislative approach achieves the desired objectives more quickly and effectively. However, it is considered that several voluntary measures may enhance the purposes of the current legal framework in Portugal.

Keywords: Balanced Representation; Gender; Management Bodies; Decision-Making; Voluntary Approach; Legislative Approach.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Índice de Tabelas	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Agradecimentos	vi
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento da Problemática	3
2.1 Enquadramento teórico.....	5
2.1.1. Sub-representação de mulheres na gestão das empresas.	5
2.1.2. Debate teórico sobre limiares de representação equilibrada (vulgo “quotas”).....	8
3. Opções metodológicas, análise e discussão de resultados.....	12
3.1. Opções metodológicas.....	12
3.2. A evolução do quadro normativo na União Europeia	13
3.3. A evolução do quadro normativo em Portugal: a opção pela abordagem vinculativa.	16
3.4. Governo das Sociedades Empresariais e acompanhamento do novo quadro legal.	22
3.5. Operacionalização da abordagem legislativa vinculativa e seus efeitos.	24
3.6. Abordagem voluntarista adotada pelo Reino Unido.	27
3.7. Boas práticas do Reino Unido que podem ser implementadas em Portugal, potenciando a lei em vigor.	33
4. Conclusão.....	36
Referências bibliográficas	38
Anexo 1	vii
Anexo 2	viii
Anexo 3	ix

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Representação de mulheres e de homens em cargos de gestão executiva nas maiores empresas cotadas em bolsa de Portugal, Reino Unido e UE	25
Tabela 2 - Representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa em alguns países europeus que optaram pela via legislativa vinculativa ou pela via voluntarista para alcançarem uma maior representação de mulheres.....	27

Lista de Abreviaturas

CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

EIGE – Instituto Europeu para a Igualdade de Género.

FRC – Financial Reporting Council.

FTSE – Financial Times Stock Exchange.

GEAP – Planos de ação promotores de igualdade de género.

IPCG – Instituto Português de Corporate Governance.

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano.

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional.

RCM – Resolução do Conselho de Ministros.

REC – Recomendação do Conselho Europeu.

SEE – Setor Empresarial do Estado.

TUE – Tratado da União Europeia.

UE – União Europeia.

Agradecimentos

À Professora Doutora Sara Falcão Casaca, orientadora deste trabalho final de mestrado, agradeço a exigência, o rigor, as chamadas de atenção e a compreensão, demonstradas durante os meses em que trabalhámos juntas. Sem a sua ajuda não teria sido possível terminar com sucesso esta tese.

À SPS, particularmente à Dr^a Nédia Nunes, agradeço a flexibilidade concedida, em termos de modalidade de trabalho, que muito ajudou ao progresso da minha tese.

Aos meus pais que me proporcionaram sempre a possibilidade de ir mais além, de ter mais conhecimento e de nunca me acomodar.

À minha mãe, uma menção especial, porque me incentivou a fazer o melhor que conseguisse e me “proibiu” de desistir, quando uma ou outra vez vacilei, por saber que precisava de mais tempo para cumprir os prazos estabelecidos, para a apresentação do progresso do meu trabalho e terminar em tempo este estudo.

1. Introdução

As assimetrias de género na sociedade em geral e sobretudo nas posições de liderança de topo das organizações, nas quais se tomam as decisões estratégicas, são uma realidade na maioria dos países do mundo, designadamente nos Estados-membro da União Europeia.

O objetivo deste estudo é analisar duas abordagens de intervenção distintas e que visam promover um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas, em particular nos conselhos de administração: a abordagem voluntarista, que incentiva a autorregulação das empresas e é encorajada pelo governo do Reino Unido, e a abordagem legislativa vinculativa, que entrou recentemente em vigor em Portugal. Procurar-se-á compreender de que modo se têm operacionalizado ambas as abordagens, a argumentação subjacente e os eventuais resultados positivos e/ou constrangimentos. Por fim, a investigação visa identificar e sistematizar iniciativas de natureza voluntarista que possam potenciar a efetividade da Lei que estabelece o regime de representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas cotadas e das empresas do setor público empresarial.

Os princípios democráticos de uma sociedade só se podem consolidar com a inclusão das mulheres nos órgãos de tomada de decisão (Shvedova, 2005). A igualdade entre mulheres e homens é acima de tudo uma questão de direitos humanos e de justiça social, mas é cada vez mais vista como um instrumento de competitividade e de desenvolvimento das empresas (Casaca, 2015). O que está em causa é a representação igual e substantiva de mulheres e homens como líderes que privilegiam os ideais de igualdade sobre as forças de mercado (Humbert, 2019).

Na última década verificou-se uma produção legislativa considerável e uma série de outras iniciativas promotoras do aumento do número de mulheres em instâncias de tomada de decisão, que se deviam ter traduzido em melhores resultados, o que não se verificou (Casaca, 2015). Muita da legislação produzida carece de quadros sancionatórios, sendo por isso pouco eficaz e outra

estabelece metas de representatividade feminina na gestão de topo, mas em cargos de administração não executivos, que na realidade não influenciam a tomada de decisão (Casaca, 2015).

As mulheres continuam a ser o grupo de cuidadoras por excelência de filhos/as e de outros/as familiares, o que condiciona a sua evolução profissional e a possibilidade de promoção ou nomeação para cargos de liderança (Wall e al., 2016). Esta quase exclusividade das mulheres às responsabilidades familiares e ao trabalho doméstico é um dos fatores que contribui para a dificuldade de progressão na carreira (Perista e al., 2016; Torres, 2018), embora muito pesem os constrangimentos organizacionais (modelo androcêntrico), institucionais e sociais (estereótipos de género, por exemplo) (Casaca e Lortie, 2017).

Na União Europeia, o Reino Unido seguiu uma estratégia de abordagem liberal, que tem por base a assunção de compromissos empresariais voluntaristas para incrementar a representação de mulheres nos conselhos das empresas britânicas, razão pela qual será alvo de uma análise mais detalhada nesta investigação. Defendendo exaustivamente uma abordagem voluntarista, promotora da autorregulação, o país conseguiu atingir resultados positivos, sobretudo na designada “era Davies”, de 2010 a 2015 (Dolder, 2017).

Portugal, à semelhança da maioria dos Estados-membro da União Europeia, adotou recentemente, através da Lei nº 62/2017, medidas legislativas vinculativas para acelerar o aumento da representação de mulheres na liderança das empresas. Esta opção será também alvo de uma análise mais detalhada nesta investigação.

A paridade ao nível da tomada de decisão é um fator de diferenciação positiva para as empresas, o que tem incentivado os/as especialistas a investigar as causas e as potenciais soluções para ultrapassar os números persistentemente baixos de mulheres na liderança das organizações (Terjesen e al., 2015).

2. Enquadramento da Problemática

O género é uma construção social que está na base de práticas institucionalizadas e representações sociais que categorizam as pessoas em papéis femininos e masculinos, sustentando sistemas de desigualdade a partir dessas diferenças (Ridgeway e Correll, 2000, citados por Wall e al., 2016, p: 002). A discriminação, tendo por base o género, tem sido uma constante na carreira das mulheres (Santos, 2010).

O elevado investimento das mulheres europeias em capital escolar não teve a devida correspondência na sua representação nos lugares estratégicos das empresas e da economia em geral (Casaca, 2015), apesar das múltiplas medidas adotadas pelos governos e pela Comissão Europeia tendentes a combater a segregação sexual vertical (Casaca, 2015).

O conceito de segregação sexual surgiu na década de 1970 para designar as desigualdades entre mulheres e homens ao nível do emprego. A segregação sexual horizontal está relacionada com as diferentes profissões e setores de atividade que homens e mulheres tendem a ocupar. A segregação sexual vertical refere-se à diferenciação entre os níveis hierárquicos preenchidos por ambos os sexos, sendo que as mulheres estão sub-representadas nos lugares cimeiros das organizações (Hakim, citada por Casaca, 2005, p:7). Este conceito apreende as hierarquias profissionais enquanto hierarquias de género (Witz, 1997, citado por Casaca e Lortie, 2017, p: 2). Um dos contributos mais importantes para a evolução da literatura sobre género e organizações é o reconhecimento de que as organizações são contextos *genderizados* (Acker, 1990).

Os resultados do primeiro índice europeu (*Gender Equality Index*), divulgado em 2013 pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) identificaram a igualdade na tomada de decisão económica como a dimensão que reunia os valores mais baixos de todos os domínios analisados (Casaca, 2015). Também a Estratégia da Comissão Europeia para a Igualdade entre homens e mulheres (CE, 2015) identificou cinco domínios prioritários de ação, entre os quais a igualdade no processo de tomada de decisão.

No entanto, a introdução de legislação vinculativa nos conselhos de administração europeus, continua a ser um tópico contestado e altamente divisivo (Humbert, 2019) e os esforços desenvolvidos pela Comissão Europeia visando a elaboração de uma Diretiva nesta matéria, ainda não obtiveram êxito. Contudo, o impacto desses esforços não pode ser desvalorizado, porque incentivou o debate sobre a implementação de legislação vinculativa e vários países europeus já a adotaram (Humbert, 2019). Houve países que se destacaram no cenário global dos países europeus e da União Europeia no seu caminho para alcançar a paridade na tomada de decisão, escolhendo para tal uma abordagem legislativa vinculativa ou uma abordagem voluntarista.

A Noruega foi o primeiro país a adotar uma abordagem legislativa que lhe permitiu alcançar rapidamente os resultados estabelecidos e inspirar os países que, na União Europeia, seguiram a via vinculativa. Em 2008 tinha já alcançado 40% de representação de mulheres em posições de liderança empresarial (EIGE, 2019). O Governo norueguês instou as empresas a cumprirem a quota estabelecida sob pena de sofrerem pesadas sanções, que incluíam multas e até a desvinculação da bolsa de valores em caso de não conformidade (Terjesen e al., 2016). O progresso da Noruega inseriu-se no contexto mais amplo do país que era o de um quadro de bem-estar progressivo (Terjesen e al., 2016). A representação de mulheres nos conselhos de administração é maior quando as sanções aplicadas pelo não cumprimento da quota estabelecida são severas e quando existe uma maior igualdade de género na sociedade (Humbert, 2019).

Por sua vez, o Reino Unido foi o primeiro país a monitorizar o equilíbrio entre mulheres e homens nos conselhos de administração das empresas, desde 1990. Rejeitou a opção vinculativa e alcançou resultados que considerou positivos. Salientamos que o contexto nacional, a abordagem de autorregulação, acompanhada de pressão institucional e o sistema de governo das sociedades empresariais, juntamente com a abordagem *multi-stakeholder*, foram fatores que sustentaram o progresso verificado. Permitiram também uma reflexão crítica dos méritos da abordagem voluntarista para aumentar o número de mulheres na liderança de topo das empresas britânicas (Doldor, 2017).

Portugal insere-se no grupo de países com resultados muito baixos no que respeita à representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas, particularmente nos cargos de liderança executiva. Esses resultados podem ser explicados, em parte, pelo contexto nacional e pelas práticas de governo das sociedades, sobretudo a nível do setor privado (Casaca, 2017).

Existem múltiplos fatores que dificultam o progresso das mulheres em direção à liderança de topo das organizações, que serão desenvolvidos no próximo capítulo. As evidências indicam que os homens ocupam a maior parte das posições de poder na sociedade e têm rendimentos mais elevados do que as mulheres (Wall e al., 2016).

2.1 Enquadramento teórico

2.1.1. Sub-representação de mulheres na gestão das empresas.

As questões relacionadas com as assimetrias de género só muito recentemente foram alvo de reflexão nas áreas de estudo das organizações (Santos, 2010), ainda que a persistência de um modelo de dominação masculina nem sempre tenha sido problematizada (Casaca e Lortie, 2017). Existem quatro processos de *genderização* das organizações (Acker, 1990). No primeiro, a segregação reflete-se nos processos de trabalho, nas funções, nas hierarquias organizacionais e nos processos de recrutamento, seleção e planeamento de carreira. O segundo envolve as representações simbólicas de masculinidade e de feminilidade nas culturas organizacionais (Acker, 1990). Os estereótipos de género constituem um dos obstáculos mais persistentes à construção da igualdade entre mulheres e homens. Estão enraizados na sociedade, nas organizações e em todas as instituições sociais e estão na base da persistência de padrões de segregação sexual horizontal e vertical (Casaca e Lortie, 2017). O terceiro conjunto de processos traduz-se sobretudo nas relações sociais de género e o último refere-se à identidade dos membros organizacionais enquanto pessoas *genderizadas* (Acker, 1990).

O conceito de “trabalhador universal”, cujas características idealizadas são a independência, a racionalidade, a lógica, a assertividade e a autoafirmação (associadas também ao “trabalhador ideal” ou ao “gestor de sucesso”) aliadas a disponibilidade a tempo inteiro para o trabalho, a grande mobilidade geográfica, a elevadas qualificações, sem qualquer envolvimento com outras responsabilidades na vida (Santos, 2010) é associado aos homens, enquanto a subordinação das mulheres é negligenciada (Casaca e Lortie, 2017). Por sua vez, as características socialmente associadas às mulheres, como a passividade, a dependência e a emotividade (Santos, 2010) distanciam-se do perfil de uma função de gestão executiva, tipificada como masculina, dado o forte compromisso com as obrigações familiares (Eagly e Carli, 2007, citados por Casaca e Lortie, 2017, p: 10).

A valorização do mérito é aparentemente compatível com a igualdade de género, mas os modelos de gestão de Recursos Humanos são intrinsecamente *genderizados*, frequentemente assentes na conceção abstrata do trabalhador/a “ideal” (Benschop, 2006, citada por Santos, 2010, p: 105).

A metáfora *Glass Ceiling* ilustra a sub-representação de mulheres nas posições de liderança, sobretudo na gestão de topo e passou a ser usada na literatura para explicar a discriminação (Santos, 2010) e designar a barreira transparente que impede a progressão profissional das mulheres e a sua nomeação ou promoção para os cargos cimeiros das organizações, independentemente das suas qualificações, desempenho e dedicação (Casaca e Lortie, 2017). A referida metáfora foi usada pela primeira vez em 1986 por Hymowitz e Schellhardt, que ao estudarem organizações, verificaram que as mulheres alcançavam níveis intermédios de gestão, mas a partir daí a sua progressão estagnava. O acesso das mulheres à liderança de topo era dificultado por obstáculos estruturais, incluindo mecanismos de discriminação indireta invisíveis e de exclusão, que ocorrem nas organizações (Casaca e Lortie, 2017). As mulheres tendencialmente ficam retidas em funções de apoio à gestão ou em áreas ligadas à gestão de Recursos Humanos, Comunicação e Relações Públicas (Casaca e Lortie, 2017).

Outras perspetivas teóricas explicam a sub-representação das mulheres nas posições de tomada de decisão, argumentando que existem importantes diferenças individuais entre mulheres e homens devido a processos de socialização distintos (Santos, 2010). As mulheres foram socializadas para assumir características de personalidade, comportamentos e atitudes que as afastam da gestão (Santos, 2010). A perspetiva centrada no indivíduo não considera o contexto organizacional, nem fatores situacionais que podem interferir com a variável sexo (Fagenson, 1990, citada por Santos, 2010, p:102). Fica assim por explicar o motivo pelo qual mulheres tão qualificadas como os homens ou até sobrequalificadas não têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento da carreira profissional (González Menéndez e al., 2012, citado por Casaca e Lortie, 2017, p: 9)

A perspetiva centrada na situação posiciona os indivíduos e as organizações no âmbito das estruturas sociais, políticas e económicas envolventes (González Menéndez e al., 2012, citado por Casaca e Lortie, 2017, p: 10). São analisados os processos de socialização *genderizados*, que moldam as opções e orientações individuais e as representações sociais dominantes acerca das mulheres e dos homens (Casaca e Lortie, 2017). Um dos fatores referidos com mais frequência é a dificuldade de acesso das mulheres às redes informais, (relacionamentos e contactos profissionais), o que lhes traz enormes desvantagens, porque não conseguem formar alianças e coligações (Ibarra, 1993, citada por Santos, 2010, p:102).

O trabalho de Rosabeth Kanter (1977) é considerado um dos estudos pioneiros e fundamentais por considerar relevante o desequilíbrio numérico entre homens e mulheres na estrutura organizacional e demonstrar as consequentes implicações desse desequilíbrio no comportamento dos grupos e na reprodução de relações de poder e de dominação (Casaca e Lortie, 2017). A autora considera que as mulheres estão em desvantagem relativamente aos homens porque ocupam as posições organizacionais que lhes conferem menos oportunidades de desenvolvimento e promoção, têm menos poder e recursos organizacionais e estão sub-representadas nas posições de gestão de topo (Kanter, 1977).

As mulheres *tokens* (mulheres-símbolo que, dada a condição de sobre-minoria, são julgadas pela categoria social a que pertencem e não como indivíduos independentes) tendem, frequentemente, a superar-se ou a ocultar o seu sucesso, numa perspetiva de compensação excessiva (Kanter, 1977). Kanter também argumenta que os membros de um grupo minoritário, juntamente com a sua condição de *token*, tendem a vivenciar experiências negativas, tais como uma visibilidade acentuada, uma enorme pressão para a demonstração de um bom desempenho e críticas intensas (Casaca e Lortie, 2017; Santos e Amâncio, 2014). Aumentando a representação do grupo minoritário, esses membros tornam-se menos salientes para a maioria masculina e experimentam menos isolamento e pressão de desempenho, podendo então formar coligações e redes de apoio o que influenciará de forma positiva a evolução na sua carreira (Dreher, 2003; Santos, 2010; Torchia, 2011).

A designada teoria da “Massa Crítica” (Kanter, 1977) explica que as mulheres só conseguem influenciar as decisões e o desempenho do conselho de administração se alcançarem um determinado limiar de representação. Quando o grupo minoritário atingir massa crítica ocorrerá então uma mudança qualitativa na natureza das interações do grupo. Estudos relativos à representação de mulheres nos conselhos empresariais sugerem que a massa crítica é alcançada quando os conselhos de administração têm pelo menos um terço de mulheres (Erkut e al., 2008; Konrad e al., 2008 citados por Torchia, 2011, p: 302).

2.1.2. Debate teórico sobre limiares de representação equilibrada (vulgo “quotas”).

A legislação vinculativa introduzida em vários países para aumentar o número de mulheres nas posições de liderança nos órgãos de gestão assume diversas formas, mas geralmente consiste na definição de um limiar de representação de cada sexo (normalmente entre 33% - 50%), num período de tempo (geralmente de 3 a 5 anos) e em penalidades para não conformidades (Terjesen e al., 2015). As sanções previstas para aplicar às empresas em incumprimento variam de penalizações “soft”, tais como a não consideração de subsídios públicos e

contratos estatais (por exemplo no caso da Espanha), até à obrigação de desvinculação da empresa da bolsa (por exemplo no caso da Noruega) (Terjesen e al., 2015). Alguns países introduziram princípios explícitos nos seus códigos de governo das sociedades sobre o modo como as empresas devem incrementar o aumento da representação das mulheres nos seus órgãos de gestão e apesar destes códigos não serem vinculativos pode haver fortes pressões normativas para os cumprir (Tersejen e al., 2015).

A introdução de legislação vinculativa é influenciada por três domínios institucionais: a situação das mulheres no mercado de trabalho, as políticas de bem-estar, governação de esquerda, em geral mais propositiva em termos de promoção da igualdade por via das políticas públicas, e existência de códigos de governo das sociedades (Terjesen e al., 2015).

Os governos e as instituições políticas também desempenham um papel importante no desenvolvimento do governo das sociedades empresariais, no que respeita às especificidades que promovem a igualdade entre homens e mulheres no trabalho. Os governos de coligação de esquerda estão mais inclinados a introduzir legislação vinculativa (Terjesen e al., 2015).

A legislação vinculativa “hard law” é acompanhada de sanções em caso de não conformidade e implica que as empresas sejam obrigadas a seguir essa prática. Por sua vez, o princípio do “cumprir ou explicar”, materializado nos códigos de governança empresarial “soft law” pode levar a que as empresas assumam publicamente estar a desenvolver esforços para implementar práticas, quando na realidade não o fazem (verificou-se em algumas empresas do Reino Unido) (Terjesen e al., 2015).

Não existe consenso a respeito desta abordagem (Terjesen e al., 2016). A discussão gira em torno das questões inter-relacionadas de justiça (individual e social) e de utilidade (frequentemente baseada no “*business case*”) (Hernes, 1997; Mc Hang Nicolson, 2006; Teigen, 2000, citados por Seierstad, 2016, p: 3). Os argumentos de utilidade e justiça são usados tanto para argumentar a favor como contra a introdução de quotas (Tienari, Holgensson, Menilainen & Hook, 2009, citados por Terjesen e al., 2016, p: 29). Estas perspetivas têm por base as

ideologias contestadas sobre capitalismo e individualismo versus intervenção estatal e papel das empresas na sociedade (Terjesen e al., 2016).

De acordo com a lógica da utilidade, o foco está na vantagem organizacional e, portanto, é importante corrigir critérios de mérito tendenciosos e permitir a identificação de capacidades entre um grupo socialmente desfavorecido (Seierstad, 2016). Também os argumentos de justiça sugerem que todos os grupos demográficos devem ser igualmente representados (Dahlerup, 2002, citado por Terjesen e al., 2016, p: 29). Um argumento influente desta perspetiva está relacionado com a prevenção e compensação (Reskin, 1998, citado por Seierstad, 2016, p:392). Assim, a ação positiva¹ em vez de substituir um tipo de favoritismo por outro, substitui essencialmente o compadrio por práticas mais objetivas. O/a candidato/a sub-representado/a é preferido/a quando as qualificações são semelhantes e desta forma considera-se que a igualdade de tratamento é alcançada (Teigen, 2003, citado por Seierstad, 2016, p: 392). A ação positiva anulará as práticas existentes de discriminação institucionalizadas ou inconscientes, promovendo a integração como valor democrático (Teigen, 2003, citado por Seierstad, 2016, p: 392).

Por sua vez, os argumentos contra a introdução de legislação vinculativa referem o risco que as empresas correm de poderem não dar oportunidade aos/ às melhores qualificados/as de ser membros do conselho de administração (Terjesen e al., 2016, p: 29), ou seja, as medidas de ação positiva no mercado de trabalho podem violar o princípio do mérito (Seierstad, 2016).

As pressões institucionais operam em grupos de organizações distintas (por exemplo, empresas cotadas numa determinada bolsa), setores (por exemplo do público e do privado) e países (por exemplo em toda a Europa) (Terjesen e al., 2016). As intervenções são mais comuns na esfera pública do que na privada, sendo que quase metade dos países do mundo têm implementado um quadro legal vinculativo na esfera política ou no setor empresarial do Estado (Dahlerup

¹ medidas destinadas a um grupo específico, com as quais se pretende eliminar e prevenir a discriminação ou compensar as desvantagens decorrentes de atitudes, comportamentos e estruturas existentes

& Freidervall, 2005; Dahlerup, 2013, 2015, citados por Terjesen e al., 2016, p: 30).

Os esforços para aumentar a representação das mulheres na gestão de topo geram tensões de integridade versus conformidade, que são impulsionadas por intenções de ação (Terjesen e al., 2016). A introdução de legislação vinculativa, nos Estados-membro da União Europeia é atribuída a pressões de conformidade para ganhar legitimidade (Terjesen e al., 2016). Algumas empresas do Reino Unido declararam à comunicação social a sua intenção de promover o aumento da representação de mulheres nos seus conselhos de administração, de modo a evitar a atenção negativa dos media, já que tal atenção é um mecanismo para a mudança social (Vasi & King, 2012, citados por Terjesen e al., 2016, p: 32). Portanto, a autorregulação pode ser em grande parte simbólica para dissipar a crítica (Arya e Salk, 2006, citadas por Terjesen e al., 2016, p:32). As políticas voluntaristas ou vinculativas que não incluem sanções têm menor probabilidade de serem efetivas (Gray, 2015, citado por Terjesen e al., 2016, p: 32). Por último, tendo em consideração que muitos países europeus têm um sistema de conselho de dois níveis, implicando a existência de membros executivos e não executivos, a introdução de legislação vinculativa afeta frequentemente apenas posições não executivas, o que leva a questionar se esta legislação é mais simbólica do que substantiva (Terjesen e al., 2016).

Existe uma grande ambiguidade entre países sobre como medir o progresso em direção às metas estabelecidas. Na Noruega, por exemplo, a legislação vinculativa foi clara: cada empresa deveria alcançar 40% de representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração. Já no Reino Unido alcançar a meta de 25% foi interpretada como uma média entre as 100 maiores empresas (Terjesen e al., 2016, p:36).

A mudança cultural é mais provável através de medidas voluntaristas do que compulsórias, através da lei. Mas as medidas voluntaristas fazem diferenças menores e geram resultados mais lentos (Armstrong e Walby, 2012; Labelle, Francoeur e Lakhal, 2015, citados por Terjesen e al., 2016, p: 39)

A introdução de legislação vinculativa teve como resultado um maior foco na competência e meritocracia nos conselhos de administração. Na Europa, a principal abordagem de igualdade entre homens e mulheres na esfera da tomada de decisão baseou-se em princípios liberais e países como o Reino Unido são muito críticos em relação à adoção de estratégias radicais (Seierstad, 2016).

Seierstad propõe a ideia da interseção de argumentos de utilidade e justiça em que o mérito e o género estão de tal maneira enredados na discussão das quotas, muitas vezes contraditória (Seierstad, 2016).

3. Opções metodológicas, análise e discussão de resultados.

3.1. Opções metodológicas.

O presente trabalho final de mestrado (TFM), na modalidade de dissertação, procura analisar as duas abordagens de intervenção distintas, (a voluntarista e a vinculativa), que visam promover um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas, focando-se no modo como se têm operacionalizado, na argumentação subjacente e nos eventuais resultados positivos e/ou constrangimentos.

Começámos por recolher dados estatísticos de fontes oficiais sobre a representação de mulheres e de homens nos órgãos de tomada de decisão, relativos aos países da Europa e da União Europeia (UE28). Para tal, acedemos preferencialmente às bases de dados do Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE), que se referem às maiores empresas cotadas em bolsa nos respetivos países. Uma vez que os indicadores apresentados nos relatórios Davies e Hampton-Alexander (2011, 2015, 2016, 2018) abrangem mais empresas que aquelas constantes da base de dados do EIGE, optou-se, no caso do Reino Unido, por considerar também esta informação.

Depois, procedemos ao levantamento e análise do quadro normativo na União Europeia e em Portugal. Considerando que o estudo também visa identificar e sistematizar iniciativas de natureza voluntarista que possam potenciar a efetividade da Lei em Portugal, analisámos com particular profundidade

documentos relevantes sobre a estratégia seguida pelo Reino Unido – nomeadamente os relatórios Davies, (*Women on board*, 2011 e *Improving the gender balance on British boards*, 2015), os relatórios de Hampton-Alexander (*Women Leaders: Improving gender balanced In FTSE Leadership*, 2016, 2018, 2019), o *Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms* (2014, 2017) e o *Financial Report Council (FRC)* (2014, 2018).

Seguimos, portanto, uma metodologia essencialmente qualitativa, tendo recorrido à análise documental, que consiste em selecionar informações relevantes de um documento, a fim de expressar o seu conteúdo de forma inequívoca e gerar outro documento diferente do original. Por isso, caracteriza-se por ser dinâmica (Perelló, 1998, citado por Vera e Morillo, 2007, p: 59). Contribui também para diminuir a distância entre as fontes de informação, cada vez mais abundantes, e a limitada capacidade humana para aproveitar esses conteúdos (Vera e Morillo, 2007). Assim, podemos dizer que a análise documental constitui um processo elaborado pelo indivíduo como forma de organizar e representar o conhecimento registado nos documentos (Vera e Morillo, 2007). Deste modo, a ação deste processo centra-se na análise e síntese dos dados plasmados nesses suportes através da aplicação de diretrizes ou regulamentos linguísticos, através do qual é extraído o conteúdo substantivo (Vera e Morillo, 2007).

A análise documental não tem método, estratégias ou diretrizes próprias para a sua execução, mas devido à crescente complexidade e ao consequente esgotamento das construções concluídas é necessário questionar e repensar constantemente o que é feito, a fim de melhorar (Vera e Morillo, 2007). Aprofundando e associando o conteúdo dos documentos a outras informações de interesse, complementa-se ou enriquece-se o seu valor agregado (Vera e Morillo, 2007).

3.2. A evolução do quadro normativo na União Europeia

A União Europeia tem reafirmado o seu apoio a uma maior participação das mulheres na tomada de decisão económica (CE, 2012). Para compreender o

percurso percorrido, importa recuar à recomendação do Conselho Europeu (REC 84/635/CEE), de 13 de dezembro de 1984, relativa à promoção de ações positivas a favor das mulheres. Os Estados-membro foram incentivados a adotar, para os setores público e privado, uma política de ação positiva que visasse a eliminação das desigualdades que afetavam as mulheres na sua vida profissional e que promovesse a participação de ambos os sexos nos empregos (eliminando ou compensando os efeitos prejudiciais dos estereótipos de género) e ainda que encorajasse a participação das mulheres nos setores onde estavam sub-representadas e nos *níveis superiores de responsabilidade* (REC 84/635/CEE).

O *Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres* (2006-2010) comprometeu os Estados-membro com a promoção da representação equilibrada entre homens e mulheres em instâncias de tomada de decisão na esfera económica. Em 2010, a igualdade na tomada de decisão foi considerada uma das seis áreas estratégicas de intervenção, ao abrigo da Estratégia para a Igualdade 2010-2015 (Casaca, 2015) e no Pacto Europeu para a igualdade entre homens e mulheres (2011-2020) foi considerado urgente promover a igualdade na tomada de decisão (CE, 2012).

Em 2011, Viviane Reding (Vice-presidente da Comissão Europeia e Comissária para a área de justiça) insistia na autorregulação e desafiou as empresas europeias a serem “criativas” e a aumentar a representação das mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas - 30% até 2015 e 40% até 2020 - mas considerando as posições de administração não executivas (Proposta de Diretiva de 13 de março de 2012) (CE, 2012). A mesma representação deveria aplicar-se às empresas públicas cotadas em bolsa até 2018. Também se referia que a seleção de candidatas/os deveria obedecer a critérios de transparência e objetividade e em caso de igualdade nesses critérios devia ser selecionada/o a candidata/o do sexo menos representado (Proposta de Diretiva de 13 de março de 2012) (CE, 2012). Para as empresas cotadas em bolsa e em relação aos cargos de administração executiva, previa-se uma meta flexível para alcançar um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos conselhos de administração das empresas, até 2020 (para as empresas públicas

até 2018) (Casaca, 2015). Por último, as empresas deviam apresentar relatórios de progresso anuais.

A argumentação que sustentou a base jurídica da proposta de Diretiva da Comissão Europeia foi a aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de emprego e de trabalho, incluindo medidas de ação positiva (Artigo nº 157, nº 3, do Tratado União Europeia -TFUE) (CE, 2012). Estas medidas deviam facilitar o exercício de uma atividade profissional pelas pessoas do sexo sub-representado, prevenindo ou até compensando desvantagens na carreira (TUE, 2009), (Casaca, 2015). Em setembro de 2012, antes da proposta de Diretiva ser anunciada publicamente teve a oposição de nove Estados-membro, onde se incluiu a Alemanha, Holanda e também o Reino Unido (Casaca, 2015), e mantém-se sem aprovação. A votação da proposta de Diretiva da Comissão Europeia não reuniu consenso em torno do princípio da obrigatoriedade de implementação de mecanismos de ação positiva que assegurassem uma representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de liderança e decisão, assim como em torno da aplicação de sanções por incumprimento (Casaca, 2015). Também não se garantiu a implementação de planos para a igualdade nas pequenas e médias empresas, que correspondem a 99% do tecido empresarial europeu, assim como em relação às empresas não cotadas em bolsa (Casaca, 2015). O progresso nos Estados-membro era desigual e as discrepâncias tinham tendência para aumentar, devido às abordagens adotadas por cada Estado-membro (CE, 2012).

Em 2013 o texto da proposta foi aprovado pelo Parlamento Europeu. Passou a ser considerado o princípio da subsidiariedade, permitindo que os Estados-membro pudessem criar instrumentos jurídicos que permitissem alcançar o objetivo e definir um eventual quadro sancionatório para situações de incumprimento (Casaca, 2015).

Na União Europeia, as alternativas dividem-se, portanto, entre a opção por uma abordagem voluntarista e por uma abordagem legislativa vinculativa. O respetivo desenvolvimento consta da parte analítica desde trabalho.

3.3.A evolução do quadro normativo em Portugal: a opção pela abordagem vinculativa.

A abordagem em Portugal, no âmbito da promoção da representação equilibrada de mulheres e homens na liderança de topo das empresas é legislativa vinculativa no quadro das diretivas da União Europeia (UE). O progresso no enquadramento regulatório tem sido muito lento, com um conjunto de iniciativas de sensibilização e medidas ligeiras como recomendações e medidas de incentivo à autorregulação (Casaca, 2017). As assimetrias de género na esfera da tomada de decisão são significativas e persistentes nos Estados-membro da União Europeia, com Portugal a apresentar uma das percentagens mais baixas de representatividade de mulheres em conselhos de administração (Casaca, 2017) (como veremos mais á frente).

Em 2007 verificou-se uma mudança substantiva na legislação por via da Resolução do Conselho de Ministros (RCM 49/2007), que veio estabelecer princípios de bom governo das sociedades para as empresas do setor empresarial do Estado (Casaca, 2015). O Governo considerou que este setor (SEE) tinha a obrigação de dar um contributo relevante para aumentar a competitividade da economia nacional. Assim, as empresas deviam ter modelos de governo, que contribuíssem para a difusão de boas práticas, tais como: a assunção de responsabilidades sociais, a adoção de planos de igualdade, tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminação das discriminações e a permissão da conciliação da vida pessoal, familiar e profissional (RCM 49/2007, Diário da República, 1ª série – Nº 62 – 28 de março de 2007, p:1.773). Paralelamente verificaram-se incentivos à autorregulação para as empresas do setor privado e organizações em geral (Casaca, 2015). A preferência era, no entanto, por um roteiro suave (Casaca, 2017).

Desde 2007, o Governo português aprovou Planos Nacionais para combater as assimetrias de género, através de ações específicas, incluindo ações positivas, dando também cumprimento aos compromissos assumidos pelo país nas várias instâncias internacionais e europeias (RCM 82/2007, Diário da República, 1ª

série – Nº 119 – 22 de junho de 2007, p: 3.950). A adoção de GEAP (planos de ação promotores da igualdade de género) foi, portanto, uma das medidas estabelecidas em todos em todos os planos nacionais (Casaca, 2017). Salienta-se o III Plano para a Igualdade – Cidadania e Género (2007-2010), que promoveu o desenvolvimento de um quadro de consolidação de políticas públicas, que reforçaram o combate às assimetrias de género em todos os domínios da vida social, política, económica e cultural (RCM 82/2007, Diário da República, 1ª série – Nº 119 – 22 de junho de 2007, p: 3.951). Destacaram-se ainda as seguintes medidas: a promoção da responsabilidade social das empresas do setor privado através da divulgação dos mecanismos para a implementação de planos para a igualdade e a difusão de boas práticas e reconhecimento das mesmas através da atribuição do prémio “Igualdade é Qualidade” (RCM 82/2007, Diário da República, 1ª série – Nº 119 – 22 de junho de 2007, p: 3.956; Casaca, 2015).

Os princípios estratégicos delineados para as empresas do setor público em 2008 (Casaca, 2017; RCM 70/2008, Diário da República, 1ª série – Nº 79 – 22 de abril de 2008, p: 2.308) estabeleceram que a igualdade entre homens e mulheres e a conciliação da vida profissional com a familiar e pessoal deveria ser integrada nas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, (RCM 70/2008, Diário da República, 1ª série – Nº 79 – 22 de abril de 2008, p: 2.308; Casaca, 2015, 2017). Através do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) financiaram-se projetos de conceção de planos para a igualdade, (incluindo o diagnóstico), tanto em empresas do setor privado como nas do setor empresarial do estado ou em organismos de administração pública, central ou local (Casaca, 2015).

Por sua vez, o IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação (2011-2013), (RCM nº 5/2011) visou garantir a sustentabilidade das políticas definidas em termos de igualdade, integrando esta dimensão e a da não discriminação como requisito de boa governação e intensificou o carácter inovador das medidas, reforçando a articulação com os planos e programas nacionais setoriais (RCM nº 5/2011, Diário da República, 1ª série – Nº 12 - 18 de janeiro de 2011, p: 300). Previu mais claramente a adoção de planos para a

igualdade em todos os ministérios (Casaca, 2015), devendo integrar a dimensão de género nos processos de decisão, designadamente através de medidas que intentassem a eliminação da segregação horizontal e vertical e uma representação equilibrada de mulheres na esfera da tomada de decisão (RCM nº 5/2011, Diário da República, 1ª série – Nº 12 - 18 de janeiro de 2011, p: 301). Por último combater as desigualdades entre mulheres e homens no trabalho e na conciliação da vida pessoal, familiar e profissional foi considerado uma responsabilidade que tinha de ser assumida de forma tripartida – Estado, sindicatos e entidades patronais (RCM nº 5/2011, Diário da República, 1ª série – Nº 12 - 18 de janeiro de 2011, p: 305).

O setor empresarial português apresentava em 2012 um dos mais profundos desequilíbrios de género da Europa no que respeita aos cargos de tomada de decisão económica, designadamente nos conselhos de administração (RCM 19/2012, Diário da República, 1ª série – Nº 49 – 8 de março de 2012, p: 980). O repto lançado às 20 maiores empresas portuguesas cotadas em bolsa, para voluntariamente assumirem o compromisso de desenvolverem iniciativas para aumentar a representação das mulheres nos órgãos de decisão (proposto pela Vice-presidente Reding aos Estados-membro) não obteve qualquer retorno positivo (RCM 19/2012, Diário da República, 1ª série – Nº 49 – 8 de março de 2012, p: 980). Deste modo, o Governo decidiu avançar, pela primeira vez, com uma pressão vinculativa junto das empresas do setor empresarial público. Passou a ser obrigatório para estas empresas implementar planos de ação, sobretudo no que diz respeito à representação feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa (Casaca, 2017; RCM 19/2012, Diário da República, 1ª série – Nº 49 – 8 de março de 2012, p: 981), a monitorizar as medidas previstas nos planos e a reportar os resultados à tutela. A presença equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de decisão política e económica foi reconhecida, como um requisito da democracia (Casaca, 2015). Em simultâneo foi recomendado às empresas do setor privado, cotadas em bolsa, que adotassem também planos para a igualdade e medidas de autorregulação e avaliação que conduzissem ao objetivo da presença equilibrada de mulheres e homens nos cargos de administração e de fiscalização das empresas (Casaca,

2015; RCM 19/2012, Diário da República, 1ª série – Nº 49 – 8 de março de 2012, p: 981), havendo para tal incentivos do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013) a atribuir no âmbito do POPH (Casaca, 2015). Em relação aos órgãos de administração e de fiscalização das empresas públicas, o Governo estabeleceu que deviam ter por objetivo a presença de mulheres e de homens na sua composição (Decreto-Lei nº 133/2013, Artigo 31º, nº 6, Diário da República, 1ª série – Nº191 – 3 de outubro de 2013, p:5.995) e também a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional (Casaca, 2015, 2017). Foi ainda determinado que nas entidades com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo, devia haver alternância entre mulheres e homens na presidência e no caso dos vogais devia ser assegurada a representação mínima de 33% de cada género (Lei 67/2013, Artigo 17º, nº8, Diário da República, 1ª série – Nº 165 – 28 de agosto de 2013, p: 5.188; Casaca, 2015).

O V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017 (RCM103/2013) incluiu uma forte componente de transversalização da dimensão da igualdade de género na atividade de todos os ministérios, constituindo, por isso, um importante instrumento de apoio à coordenação intersectorial da política de igualdade. Pela primeira vez, referiu-se a necessidade de utilizar linguagem inclusiva na administração pública que desse igual estatuto e visibilidade às mulheres e aos homens (RCM 103/2013, Diário da República, 1ª série – nº 253 – 31 de dezembro de 2013, p: 7.037). A representatividade das mulheres nos conselhos de administração das empresas de qualquer setor passava a ser critério de desempate na atribuição de fundos de coesão da União Europeia (RCM 103/2013, Diário da República, 1ª série – nº 253 – 31 de dezembro de 2013, p: 7.045). Prevvia também o incentivo à adoção de planos para a igualdade no setor privado (Casaca, 2015).

Foi também determinado (Decreto-Lei nº 157/2014) que a política interna de seleção e avaliação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização das instituições de crédito e das sociedades financeiras, através dos comités de nomeações, devia promover a diversidade de qualificações e competências necessárias para o desempenho da função e fixar objetivos para a representação

de homens e mulheres concebendo uma política destinada a aumentar o número de pessoas do género sub-representado (Decreto-Lei nº 157/2014, Diário da República, 1ª série – Nº206 – 24 de outubro de 2014, p:5.418; Casaca, 2015).

Em relação à atribuição dos fundos comunitários (Portugal 2020) às entidades candidatas, passou a ser fator de desempate a maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão e a maior igualdade salarial entre mulheres e homens que desempenhem as mesmas funções ou funções idênticas (Decreto-Lei nº 159/2014, artigo 17ª, nº 3, Diário da República, 1ª série – Nº 207 – 27 de outubro de 2014, p: 5.556; Casaca, 2015).

Em 2015, uma nova RCM (11-A) estabeleceu que se devia celebrar um compromisso com as empresas cotadas em bolsa, que promovesse um maior equilíbrio na representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração, pressupondo a vinculação por parte das empresas a um objetivo de representação de 30% do sexo sub-representado, até ao final de 2018 (RCM 11-A/2015, nº 1, Diário da República, 1ª série-nº46-6 de março de 2015, p:1412-(2); Casaca, 2015).

Em 2017, passada uma década da Resolução do Conselho de Ministros (RCM 47/2007) que estabeleceu, entre outras boas práticas, a adoção dos planos de igualdade, o Governo determinou, através da Lei 62/2017, o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa (Lei 62/2017, Artigo 1º, Diário da República, 1ª Série- Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.414). A proporção de pessoas de cada sexo não podia ser inferior a 33,3% a partir de 1 de janeiro de 2018 para o setor público empresarial, aplicando-se esta regra tanto aos administradores/as executivos/as como aos/às não executivos/as (Lei 62/2017, Artigo 4º, 1, Diário da República, 1ª Série- Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.414). Em relação às empresas cotadas em bolsa, a proporção de pessoas de cada sexo, designadas de novo, não podia ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após o dia 1 de janeiro de 2018 e a 33,3%, a partir da assembleia geral

eletiva, após o dia 1 de janeiro de 2020, aplicando-se a regra também aos administradores/as executivos/as e não executivos/as (Lei 62/2017, Artigo 5º, 1, Diário da República, 1ª Série- Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.414 e 4.415). As sanções a aplicar em caso de incumprimento pelas empresas dos limiares mínimos definidos na lei leva à nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial (Lei 62/2017, Artigo nº 6, 1, Diário da República, 1ª Série - Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.415). Pode ser aplicada pela CMVM uma repreensão registada ou uma sanção pecuniária compulsória (Lei 62/2017, Artigo 6º, Diário da República, 1ª Série- Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.415).

A entidade competente para acompanhar a aplicação da Lei 62/2017 é a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, (CIG) que deverá apresentar anualmente um relatório relativo à execução da referida Lei em articulação com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), entidade que a par com a CIG, apoia a produção do “Guião para a implementação de planos de igualdade para as empresas” (Lei 62/2017, Artigo 7º, Diário da República, 1ª Série - Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.415) e pode emitir recomendações sobre os planos. As duas entidades devem articular-se entre si e também com a CMVM (Lei 62/2017, Artigos 7º e 8º, Diário da República, 1ª Série- Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.415). O Guião integra as áreas da igualdade no acesso ao emprego; igualdade nas condições de trabalho; igualdade remuneratória, proteção na parentalidade e conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal. Integra também a matriz de apoio ao diagnóstico, a matriz de apoio à monitorização da execução do plano para a igualdade e a matriz de verificação da execução do plano para a igualdade e do cumprimento das recomendações da CITE (Despacho Normativo nº 18/2019, Artigo 4º, Diário da República, 2ª série – Nº 117 – 21 de junho de 2019, p: 18.070).

A avaliação da aplicação da Lei 62/2017 será efetuada em 2022, passados cinco anos da sua entrada em vigor (Lei 62/2017, Artigo 14º, Diário da República, 1ª Série- Nº 147 – 1 de agosto de 2017, p: 4.416.).

3.4. Governo das Sociedades Empresariais e acompanhamento do novo quadro legal.

As empresas portuguesas cotadas em bolsa são reguladas pelo Código das Sociedades Comerciais, pelo Código dos Valores Mobiliários (CMVM) e pelo Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) e ainda por outros regulamentos e diretrizes obrigatórios, emitidos pela CMVM e por autorregulação.

O Código de Governo das Sociedades do IPCG desempenhou um papel fundamental, porque funcionou como o principal guia de boas práticas para as empresas e foi também uma alternativa ao Código da CMVM, quando em 2013, o regulamento passou a permitir às empresas optarem por outros códigos (Casaca, 2017). O Código de Governo das Sociedades do IPCG, (versão de 2018), refere no preâmbulo que a versão de 2014 “evidenciou os inconvenientes da subsistência de dois Códigos distintos – o da CMVM e o do IPCG - sobretudo num mercado de capitais de reduzida dimensão, como o português” (Código do Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance, IPCG, 2018, Preâmbulo, p: 5). Assim, este Código (IPCG, 2018) visa a adoção do modelo de autorregulação em Portugal, respondendo a uma solicitação dos agentes do mercado de capitais desenvolvidos e espera-se que represente um instrumento de progresso do mercado de capitais nacional (Protocolo entre a CMVM e o IPCG, 13 outubro de 2017, p: 2). Manteve o essencial do Código IPCG de 2014 e acolheu as preocupações da CMVM em matéria de governo societário. O Código é de adesão voluntária e a sua observância assenta na regra do “cumprir ou explicar” (Código de Governo das Sociedades, IPCG, 2018, Preâmbulo, 2, p: 6), procurando induzir nas sociedades práticas que se revelem conformes com as orientações que, nacional e internacionalmente, são reconhecidas como de *bom governo*. O Código estrutura-se e desenvolve-se através de princípios e recomendações (Código de Governo das Sociedades, IPCG, 2018, Preâmbulo, 2, p:7).

Refere-se que “As sociedades asseguram a diversidade na composição e funcionamento dos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito

individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas” (Código de Governo das Sociedades, IPCG, 2018, Capítulo 1, 1.2, Princípio 1.2.A, p: 12). Para melhorar o desempenho dos órgãos da sociedade e o equilíbrio na sua composição recomenda-se o estabelecimento de critérios e requisitos relativos ao perfil da função a desempenhar por novos membros que considerem, para além dos atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), requisitos de diversidade, particularmente o de género (Código de Governo das Sociedades, IPCG, 2018, Capítulo 1, Recomendações, 1.2.1, p: 12). Constatase que o Código de Governo das Sociedades, (IPCG, 2018), não está escrito em linguagem inclusiva.

A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) é a autoridade de supervisão e regulação que tem os poderes necessários para avaliar a conformidade das empresas cotadas com as regras em vigor (Código dos Valores Mobiliários, versão de 2019, republicado pela Lei nº 35/2018 e com as alterações introduzidas pela Lei 69/2019) e aplicar sanções, como repreensões registadas e multas administrativas (Mota e Montez, 2012, citados por Casaca, 2017, p: 50). Desempenha as suas funções de forma independente, com autonomia de gestão, administrativa, financeira e patrimonial e no âmbito do Sistema Europeu de Supervisores Financeiros e do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (Código dos Valores Mobiliários, versão de 2018, republicado pela Lei nº 35/2018, Capítulo II, artigo 4º). Desde setembro deste ano (Decreto-Lei nº 144/2019 de 23 de setembro) foram transferidas para a CMVM as atribuições e competências de supervisão das sociedades gestoras de fundos de investimento e de fundos de titularização de créditos do Banco de Portugal, eliminando-se assim as áreas de sobreposição regulatória permitindo uma atuação mais rápida que permite melhorar a eficácia da supervisão (Decreto-Lei nº 144/2019 de 23 de setembro, Diário da República, 1ª série, nº 182, p: 2).

A Lei 62/2017 estabeleceu uma estreita articulação entre a CMVM, a CIG e a CITE (ver capítulo anterior), sendo que a CMVM é a entidade que deverá aplicar às empresas sanções por não conformidades no que respeita ao cumprimento

dos limiares de paridade definidos na Lei. Apesar de não existir qualquer referência ao equilíbrio de género no Código dos Valores Mobiliários, na página oficial deste órgão de regulação, no separador Governo das sociedades, aparece o documento *Guião para a implementação de planos de igualdade para as empresas* (Guião construído por Casaca e Perista, CITE, 2019).

3.5. Operacionalização da abordagem legislativa vinculativa e seus efeitos.

A evolução lenta do quadro regulatório português no que se refere à promoção do equilíbrio entre mulheres e homens na liderança corporativa e a adoção de medidas ligeiras, não produziram os resultados expectáveis (Casaca, 2017). Por sua vez, a proposta de Diretiva da Comissão Europeia para os Estados-membro (a aguardar consenso mais alargado) influenciou a opção do Governo português de avançar pela abordagem legislativa vinculativa. Portugal comprometeu-se, na última década, a mudar a cultura organizacional.

Seguindo os contributos da perspetiva institucionalista (Terjesen e al., 2015), o contexto português reúne as condições favoráveis à adoção de legislação vinculativa para aumentar a representação das mulheres nos conselhos de administração do setor empresarial (Casaca, 2017): taxa de emprego feminino elevada; um Estado de bem-estar com políticas orientadas para a promoção da igualdade de género; uma coligação governamental de esquerda; e um legado de iniciativas de igualdade de género (Casaca, 2017).

Os líderes empresariais em Portugal não se envolveram ativamente na promoção de uma mudança no quadro regulatório. Por sua vez, os parceiros sociais, que são agentes centrais na promoção de boas práticas, (Wall e al., 2016), continuam a não valorizar a questão da representação equilibrada entre mulheres e homens na liderança das empresas. Também as associações de empregadores são relutantes em promover qualquer medida vinculativa no setor (Casaca, 2017), mantendo uma atitude conservadora, que aliás é transversal a muitos países europeus (Wall e al., 2016). Não tendo havido um entendimento mais abrangente intersectorial sobre esta matéria que compromettesse os

principais *stakeholders* a via legislativa vinculativa foi o caminho mais eficaz para se alcançar o equilíbrio entre mulheres e homens nos conselhos de administração das empresas portuguesas (Casaca, 2017). É essencial a ação conjunta das entidades empregadoras, públicas ou privadas, agentes políticos, sindicatos e comissões de trabalhadores/as, dos trabalhadores/as para que se ultrapassem os principais obstáculos à igualdade entre mulheres e homens, sobretudo na esfera da tomada de decisão (Wall e al., 2016).

Análise de resultados (Portugal, Reino Unido e UE):

De acordo com o resultado dos dados analisados na Tabela 1, o aumento da representação de mulheres na gestão executiva das empresas tem evoluído muito lentamente. Verifica-se que uma das limitações do Comité Davies foi não ter conseguido alavancar uma verdadeira mudança nos cargos executivos dos conselhos das empresas cotadas (FTSE) (Seierstad, 2016). Verificamos também o enorme desequilíbrio entre a representação dos homens e a das mulheres.

Tabela 1 - Representação de mulheres e de homens em cargos de gestão executiva nas maiores empresas cotadas em bolsa de Portugal, Reino Unido e UE

Países	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(1ºsem)
EU - M	10,4	11,8	12,9	14,3	14,9	15,8	16,7	17,6
EU - H	89,6	88,2	87,1	85,7	85,1	84,2	83,3	82,4
PT - M	9,6	8	8,5	12,2	10,6	9	10	14,6
PT - H	90,4	92	91,5	87,8	89,4	91	90	85,4
RU - M	11,1	12,9	16,6	18,1	16,4	17,9	18,7	20,7
RU - H	88,9	87,1	83,4	81,9	83,6	82,1	81,3	79,3

Fonte: EIGE, europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eige_pt, data de acesso 3 de setembro de 2019.

Na tabela 2 os valores indicados são globais para cargos executivos e não executivos. Verifica-se que a introdução de legislação vinculativa em Portugal acelerou o crescimento do número de mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa. Verificamos também que o Reino Unido, no período do Comité Davies (2010-2015), aumentou significativamente o número de mulheres na liderança das empresas britânicas cotadas em bolsa, sobretudo no FTSE 100 e aumentou a proporção de novas nomeações para mulheres em

cerca de um terço (Doldor, 2017). O Comité Hampton-Alexander alargou a meta voluntarista de 33% de representação de mulheres aos conselhos de administração e comités executivos a todas as empresas britânicas cotadas em bolsa (FTSE 350) (Hampton-Alexander, 2016). Verificamos ainda que outros países que introduziram legislação vinculativa (Como a Noruega, França, Dinamarca ou Itália) incrementaram de forma mais rápida o crescimento da representação de mulheres na liderança empresarial (empresas cotadas). A França continua a ser o único Estado-membro da União Europeia que consegue alcançar mais de 40% de paridade tanto nos cargos executivos, como nos não executivos das empresas. Refere-se que os países com quotas vinculativas têm 35% de representação de mulheres nos conselhos de administração. Por sua vez, países que optaram por uma abordagem voluntarista, como o Reino Unido ou a Suécia também alcançaram resultados significativos, mas apenas 27% de representação de mulheres nos conselhos (EIGE, 2019).

Tabela 2 - Representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa em alguns países europeus que optaram pela via legislativa vinculativa ou pela via voluntarista para alcançarem uma maior representação de mulheres.

Países	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(1º sem)
Austria	5	6,4	7	8,7	11,1	11,9	12,6	17,1	20	18,1	19,2	26,1	27,8
Alemanha	11,3	13,3	12,9	12,6	15,2	17,9	21,5	24,4	26,1	29,5	31,9	33,8	33,3
Dinamarca	15,3	16,9	17,6	17,7	16,3	20,8	22,9	24	25,8	27,1	30,3	27,7	30
Espanha	6,2	8	9,6	9,5	11,1	12,3	14,8	16,9	18,7	20,3	22	23,7	24,7
EU	10,4	10,8	11	11,9	13,7	15,8	17,8	20,2	22,7	23,9	25,3	26,7	27,8
Finlândia	18,5	20,4	23,6	25,9	26,5	28,6	29,8	29,2	29,2	30,1	32,8	34,5	34,4
França	8,8	9,3	10,2	12,3	21,6	25,1	29,7	32,4	35,6	41,2	43,4	44	44
Itália	3,2	3,9	4	4,5	5,9	10,8	15	24,1	28,6	32,3	34	36,4	36,6
Noruega	34,2	42,9	41,6	38,9	41,3	43,7	42	37,6	38,8	42,6	42,1	40,2	41,2
Portugal	3,2	2,6	3,7	5,4	5,9	7,4	8,8	9,5	13,5	14,3	16,2	21,6	24,8
Suécia	23,8	26,9	26,8	26,4	24,7	25,5	26,5	27,6	32,6	36,9	36,3	36,1	37,1
Reino Unido	11,4	12,4	12,3	13,3	16,3	18,8	21	24,2	27,8	27	27,2	29,9	32

Fonte: EIGE, europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eige_pt, data de acesso 3 de setembro de 2019.

3.6. Abordagem voluntarista adotada pelo Reino Unido.

Analisar o contexto político e económico do Reino Unido (RU) é fundamental para compreender a opção por uma abordagem voluntarista, incentivadora da autorregulação, para corrigir as assimetrias de género na liderança de topo das empresas cotadas em bolsa do país. Uma abordagem que envolvesse e compromettesse a sociedade empresarial e todas as partes interessadas (Davies, 2011). Esta preferência tem a ver com o modelo liberal de governo das sociedades que vigora no Reino Unido e que é extremamente atrativo para as empresas. Baseia-se em princípios, numa abordagem de conformidade ou explicação, visando proporcionar um governo das sociedades de elevada qualidade, com uma flexibilidade que permite às empresas adaptarem as suas

práticas (Financial Reporting Council, 2014) e reflete a relação colaboracionista entre as empresas e o governo, mas não intervencionista (Doldor, 2017).

A Lei regula o modo como as empresas se organizam, fornecendo-lhes uma estrutura geral para empresas e o Financial Reporting Council (FRC), o regulador independente do governo societário do Reino Unido, publica disposições não estatutárias, que consistem em códigos de conduta, que estabelecem princípios de bom governo (Doldor, 2017), tais como: responsabilidade, transparência, probidade e sucesso sustentável a longo prazo, delineados em cinco áreas principais: liderança, eficácia, responsabilidade, remuneração e relacionamento com acionistas (Doldor, 2017). No setor empresarial existe um forte sentimento anti-regulação, que aceita que o governo “possa facilitar, mas não ditar” (Doldor, 2017) as prioridades empresariais. É neste contexto que o Reino Unido votou contra a proposta de Diretiva da Comissão Europeia, rejeitando completamente a introdução de legislação vinculativa. No entanto, a cultura de longa data de conformidade voluntarista fez com que as empresas britânicas praticassem uma monitorização de divulgação pública e que se envolvessem em iniciativas pró-ativas (Doldor, 2017).

Em 2010, a discussão na União Europeia fazia-se em torno da possibilidade de imposição aos Estados-membro de medidas mais radicais, que se traduziriam numa quota vinculativa (Davies, 2011; CE, 2012), dado que os resultados do incentivo à autorregulação eram pouco animadores. Esta “ameaça” encorajou o Governo do Reino Unido a criar um Comité independente liderado por Lord Davies de Aberchot (ex-banqueiro, CEO e Presidente da Standard Charter PLC (FTSE 100) e ex-Ministro de Estado para o Comércio, Investimento e Pequenas Empresas), considerado muito bem posicionado para ser agente da mudança, por ser respeitado pelos líderes empresariais e pelos decisores políticos (Doldor, 2017). O Comité teve como objetivo fazer um diagnóstico alargado da situação da liderança feminina nas maiores empresas cotadas em bolsa (FTSE 100 e FTSE 250), apontar soluções/recomendações e estabelecer metas exequíveis, mas desafiadoras, que potenciasssem o aumento da representação de mulheres na liderança das empresas britânicas (Davies, 2011). Os respetivos resultados foram apresentados em 2011 no Relatório *Women on boards* e, daí em diante,

o progresso no cumprimento das recomendações foi sendo monitorizado (apresentado em relatórios anuais) dando origem a ajustamentos, a redefinição de metas e a novas recomendações, à medida que se avançava na prossecução dos objetivos traçados (Davies, 2011, 2015).

A equipa Davies começou por realizar um conjunto alargado de entrevistas aos principais *stakeholders* – mulheres e homens presidentes de empresas, empresárias/os, acionistas, empresas de recrutamento de executivos/as, consultores/as, especialistas da Academia e redes de mulheres (Davies, 2011; Doldor, 2017) e em simultâneo recolheu outros contributos, através das respostas dadas a um questionário colocado online para o efeito (rececionaram-se 2.654 respostas, das quais 88% foram dadas por mulheres) (Davies, 2011).

O resultado desta consulta alargada revelou que a maioria dos líderes empresariais justificavam a percentagem significativamente baixa de mulheres (12,5% em 2011), (Davies, 2011) na liderança das empresas, primeiro com o argumento da sua suposta falta de qualificações e depois com os processos de recrutamento e seleção de candidatos/as para os conselhos das empresas (Doldor, 2017). Verificou-se, que afinal, estes processos não eram inclusivos e que os *headhunters*, ao julgarem os candidatos/as não apenas por competências, mas por fatores subjetivos, perpetuavam os conselhos de administração dominados pelos homens (Doldor, 2017). Esta prática era, portanto, um dos principais obstáculos à representação equilibrada de mulheres e de homens nos conselhos de administração do Reino Unido (Singh e Vinnicombe, 2005; Singh e al., 2008, citados por Doldor, 2017, p: 22). Além disso, fatores como o ambiente de trabalho culturalmente masculino, a ausência de redes femininas, a falta de oportunidades de desenvolvimento e promoção e ainda a falta de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal contribuíam para a sub-representação de mulheres nos níveis de gestão de topo (Davies, 2011). Por sua vez, constatou-se que a carreira dos homens era acompanhada, orientada e *sponsorizada*, colocando-os sempre em vantagem competitiva face aos seus pares do sexo feminino. Desta forma, não existiam modelos femininos (*role models*) de sucesso e isso fazia com que se perpetuassem os estereótipos que dificultavam a progressão (Santos, 2010).

Estas conclusões acompanhadas de dez recomendações (V. Anexo 2), foram divulgadas no relatório *Women on board* (2011) e foram consideradas essenciais para que o Reino Unido alcançasse as metas definidas para aumentar o número de mulheres na liderança dos conselhos de administração (por exemplo, alcançar 25% de representação de mulheres nos conselhos do FTSE 100, até 2015) e assim escapar à aplicação de legislação vinculativa da Comissão Europeia ou do Governo, que se reservou no direito de introduzir medidas prescritivas, se a abordagem recomendada não alcançasse uma mudança significativa (Davies, 2011, Doldor, 2017).

Acolhendo uma das recomendações do Comité Davies, as empresas de recrutamento de executivos desenvolveram um Código de Conduta (julho de 2011, revisto em 2013 e em 2014) que estipulou princípios-chave de melhores práticas a serem observados nos processos de recrutamento de executivos/as para posições de liderança de topo, tais como apoiar e recomendar a candidatura a posições nos conselhos de mulheres qualificadas (33% de todas as candidatas recomendadas nas listas de seleção deviam ser nomeadas) (Davies, 2011). As empresas de recrutamento deviam, também, ajudar os/as presidentes a elaborar planos de sucessão com base na identificação de competências necessárias ao conselho, para um período temporal de dois a três anos, evitando desta forma as nomeações individuais (Davies, 2015). No último relatório de progresso do Comité Davies, *Improving the Gender Balance on British Boards*, (2015) concluiu-se que a representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas britânicas tinha aumentado significativamente, nomeadamente de 13,3% em 2011, para 18,6 em 2015 (números globais considerando cargos executivos e não executivos nas maiores empresas cotadas) (EIGE, 2019).

Foram então apontadas novas recomendações para o período 2015/2020, das quais salientamos a manutenção da abordagem voluntarista, o ajustamento da meta de representação de mulheres nos conselhos empresariais para um valor mínimo de 33% a alcançar até 2020, o aumento do número das nomeações de mulheres para os cargos de presidência, na administração, nas direções executivas e nas direções de comités independentes nas empresas cotadas (FTSE 350) (Davies, 2015). Por último, a manutenção de um Comité

independente que apoiasse as empresas nos seus esforços, monitorizando o respetivo progresso para alcançar as metas estabelecidas e apresentando os resultados periodicamente sob a forma de um relatório (Davies, 2015).

Em 2016, o novo Comité independente, liderado por Philip Hampton (presidente da GSK) e Helen Alexander (presidente da UBM) teve como objetivo verificar o progresso das últimas recomendações do Comité Davies e incrementar o número de mulheres nas posições executivas das empresas cotadas (FTSE 350) (Doldor, 2017). Daí resultaram cinco recomendações, (V. Anexo 3) consideradas também fundamentais para que o Reino Unido continuasse a alcançar os objetivos definidos para 2020 (Hampton-Alexander, 2016). Apresentou relatórios de progresso de 2016 até junho 2019 (este um relatório intercalar, sendo que o final será apresentado no próximo mês de novembro) com as respetivas conclusões e recomendações (Hampton-Alexander, 2016, 2017, 2018, 2019). O Comité recomendou que a meta de 33% de representação de mulheres nos conselhos de administração fosse alargada a todas as equipas de liderança das empresas do FTSE 350, até 2020 (Hampton-Alexander, 2016). Em 2017 foi monitorizado, pela primeira vez, o número de mulheres e homens presidentes e diretores/as, e todas as empresas cotadas em bolsa (FTSE 350) disponibilizaram, também pela primeira vez, dados sobre a representação equilibrada nas suas equipas de executivos/as seniores (Hampton-Alexander, 2018). Verificou-se que oito empresas ainda tinham conselhos de administração totalmente masculinos, mas abaixo das onze de 2016 e das 152 de 2011 (Hampton-Alexander, 2018). Em 2018, cerca de 65% das posições de liderança disponíveis ainda eram ocupadas por homens (Hampton-Alexander, 2018). Os dados mais recentes demonstram que as empresas cotadas do FTSE 100 alcançaram já 32,1%, as do FTSE 250, 27,5% e as do FTSE 350, 29,1% (Relatório intercalar) (Hampton-Alexander, 2019). No contexto de incerteza provocado pelo Brexit e com um modelo de autorregulação o Reino Unido tem atualmente preocupações económicas e sociais, que se poderão sobrepor à agenda da igualdade entre mulheres e homens na vertente da tomada de decisão (Doldor, 2017).

Abordagem Voluntarista do Reino Unido – 2010/2020:

- Incentiva a autorregulação das empresas.
- Envolve e compromete a sociedade empresarial e todos os stakeholders.
- Apresenta soluções/ recomendações fundamentais para que se consiga alcançar uma representação equilibrada de mulheres e homens nos conselhos de administração das empresas.
- Estabelece metas consideradas desafiadoras, mas exequíveis.
- Induz a criação de instrumentos, tais como o Código de Conduta Voluntário para as empresas de recrutamento de executivos/as, que contribuem para transformar processos opacos em processos inclusivos.
- Permite a prática de uma monitorização de divulgação pública com iniciativas pró-ativas, atendendo á cultura de longa data de conformidade voluntarista.
- Apresenta relatórios anuais de progresso do alcance das metas definidas.
- Cria um Comité independente responsável por liderar e operacionalizar a abordagem voluntarista.
- Depende do contexto do país para manter o mesmo nível de realização.
- Gera mudanças culturais com menores diferenças e os resultados são mais lentos.
- Falta de autoridade para monitorizar a qualidade das explicações das empresas, atendendo à flexibilidade do código de governo das sociedades.

Abordagem vinculativa de Portugal – 2017 (Lei 62/2017)

- Impõe limiares de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas do setor empresarial público e das empresas cotadas em bolsa, no âmbito dos compromissos assumidos pelo país enquanto Estado-membro da União Europeia.

- A CIG, a CITE e a CMVM são as entidades incumbidas de acompanhar a execução da Lei.
- Verifica-se a falta de um entendimento intersectorial mais abrangente que comprometa os principais stakeholders.
- Não existe a prática de uma monitorização de divulgação pública no país.
- O Código de Governo das Sociedades é de adesão voluntária e não se verifica uma pressão institucional para que as empresas estejam em conformidade com as recomendações.

3.7. Boas práticas do Reino Unido que podem ser implementadas em Portugal, potenciando a lei em vigor.

Consideramos que é possível potenciar os resultados da aplicação da lei que vigora em Portugal (Lei 62/2017) e que estabeleceu limiares mínimos de representação equilibrada de mulheres e de homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Sugerimos a adoção no país de algumas das boas práticas da abordagem voluntarista implementada no Reino Unido, a saber:

- Constituição de um Comité independente por um período de cinco anos, (2020/2025), com o objetivo de apoiar, promover e acelerar o aumento da representação de mulheres nos órgãos de tomada de decisão no setor empresarial privado, (empresas cotadas e não cotadas com dimensão relevante). Caber-lhe-ia a monitorização do progresso dos resultados alcançados pelas empresas e fazer as recomendações necessárias. Este Comité seria uma iniciativa voluntária das empresas do setor privado português para facilitar o alcance das metas estabelecidas (para as empresas visadas na Lei n.º 62/2017) e até ir mais além, se possível. Conseguir um entendimento intersectorial nesta matéria deve ser também um dos objetivos a alcançar.

- O Comité deve ser liderado por uma pessoa carismática (à semelhança de Lord Davies), ou por duas (à semelhança de Philip Hampton e Helen Alexander) do setor empresarial, ou que tenha tido experiência no setor (o que facilitará as relações com os pares ou ex-pares), de modo a fazer do crescimento do número de mulheres na liderança das empresas portuguesas uma causa nacional. Essa/e presidente deve ser convidada/o a assumir o desafio pelo Presidente da República (Lord Davies foi convidado pelo Primeiro Ministro). Os membros do Comité devem ser personalidades convidadas do setor empresarial, das entidades incumbidas de acompanhar a efetividade da Lei (CIG, CITE e CMVM) e investigadoras/es.
- O Comité deve começar por realizar um diagnóstico detalhado das causas da sub-representação de mulheres na liderança empresarial portuguesa (contribuindo com mais informação, espera-se, para a que já existe sobre a matéria), realizando um conjunto alargado de entrevistas aos principais *stakeholders*. Estas entrevistas teriam como objetivo recolher os respetivos pontos de vista das pessoas entrevistadas, nomeadamente saber o que sugeriam para alterar eficazmente os indicadores. Serviriam também para sensibilizar, envolver e garantir a adesão e comprometimento de pessoas chave à justiça do propósito do referido Comité. As/os presidentes das empresas, que apoiassem e se envolvessem na mudança organizacional, que se pretende transformacional (Casaca, 2017) devem garantir o seu apoio com ações concretas demonstrando comprometimento público, servindo de exemplo aos seus pares. A comunicação social deve ter uma relação privilegiada com o Comité, desenvolvida pela sua/seu líder de forma a manter permanentemente a pressão necessária para que esta iniciativa voluntarista esteja sempre na ordem do dia (Doldor, 2017).
- O Comité deve tentar reproduzir o modelo voluntarista às PME, dado que a maioria do tecido empresarial português é composto por empresas de reduzida dimensão, visando sensibilizar e ganhar o seu apoio, promovendo desde logo a necessidade de implementação dos Planos

para a Igualdade. Assim, o Comité alargará o seu âmbito de atuação às PME e às empresas que, apesar de maiores, não são cotadas em bolsa, podendo esta abordagem ir ainda mais além do que a implementada no Reino Unido e servir, se tiver sucesso, para inspirar outros países a seguirem uma iniciativa combinada.

- O Comité deveria promover junto das empresas o desenvolvimento das equipas de Recursos Humanos, enquanto promotoras e incentivadoras de boas práticas que garantam a representação equilibrada de homens e de mulheres em todas as funções das organizações. Para tal, os processos de evolução e promoção devem ser transparentes, ter critérios objetivos e ser divulgados para todos os níveis da organização. Esta foi, também, uma boa prática recomendada no Reino Unido, quando em 2011 se verificou que os processos nas áreas de RH eram opacos (Davies, 2011).
- O Comité deve divulgar sob a forma de relatório os resultados da sua consulta alargada e daí em diante relatórios de progresso anuais a apresentar publicamente num grande evento, com a presença do Presidente da República, de membros do governo, do setor empresarial ao mais alto nível, dos parceiros sociais, de redes de mulheres, de investigadoras/es, comunicação social, estudantes universitárias/os e sociedade em geral.
- O Comité poderia induzir a criação de um Código de Conduta voluntarista nas empresas/consultoras de recrutamento de executivos/as que apoiam os/as presidentes, ou os/as CEO na seleção de candidatos/as para posições nos conselhos de administração. Deveria introduzir boas práticas no Código, tais como, indicar sempre mulheres qualificadas nas listas de candidatos/as a posições nos conselhos (tanto nas *long list*, como nas *short list*) e ajudar a auditar os respetivos processos de nomeação recomendando a representação equilibrada de homens e mulheres (em igualdade de qualificações incidir a escolha na pessoa cujo sexo está sub-representado nesse conselho), promover a diminuição dos

conselhos maioritariamente masculinos, demonstrando que essa realidade traduz-se em piores resultados operacionais para a empresa.

- Por fim, nas disposições do Código do Governo das Sociedades sugerimos a introdução de disposições mais firmes, no sentido de instar as empresas a divulgarem nos seus relatórios anuais os indicadores de igualdade de género com números transparentes para todas as posições da organização e a exemplificar o que deve ser uma justificação aceitável para uma não conformidade nessa área (FRC, 2016).
- O Governo português deveria apoiar o desenvolvimento de mais projetos de igualdade de género nas empresas.

Seria, portanto, importante aproveitar o *momentum* que a introdução de legislação vinculativa criou e em simultâneo avançar com uma abordagem voluntarista intersectorial (Casaca, 2017) das empresas portuguesas.

4. Conclusão

A abordagem voluntarista, com todos os seus méritos, não é suficiente para manter sempre o mesmo nível de realização, ficando sujeita aos contextos do país (Doldor, 2017). A pressão internacional e a ameaça da legislação vinculativa permitiram impulsionar a mudança organizacional no Reino Unido. Também a abordagem *multi-stakeholders*, por exemplo, ter envolvido os *headhunters*, como agentes de mudança, foi uma estratégia nova que os obrigou a redefinir o seu papel e adotar práticas mais inclusivas (Davies, 2015, Doldor, 2017). Por sua vez, a flexibilidade inerente ao Código de Governo das Sociedades do Reino Unido levanta questões legítimas sobre o grau de conformidade das empresas, tendo em conta o “cumprir ou explicar” (Doldor, 2017). Não há autoridade formal para verificar a veracidade das declarações das empresas ou para monitorizar a qualidade das explicações fornecidas para o não cumprimento.

A abordagem legislativa, uma vez implementada, gera mudanças mais rápidas no sentido de contrariar os desequilíbrios numéricos entre mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas. Obriga as empresas a responderem

rapidamente para identificar, desenvolver, promover e reter mulheres qualificadas para a estrutura de liderança de topo (Terjesen e al., 2015). Apesar disso, o aumento da participação das mulheres na tomada de decisão económica não alavancou a lógica da justiça social, focando-se nas questões de competitividade empresarial (Seierstad, 2016).

Consideramos que este estudo é inovador na medida em que analisa duas abordagens distintas de intervenção, a vinculativa e a voluntarista, sugerindo a implementação em Portugal de algumas boas práticas em curso no Reino Unido, que poderiam apoiar a efetividade da lei 62/2017, potenciar o seu alcance e contribuir para consolidar de forma alargada a mudança cultural organizacional.

Referências bibliográficas

Acker, J. (1990), Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in Gender and Society, Vol.4, Nº 2, Sage Publications.

Casaca, S. F. (2015). A Igualdade entre mulheres e homens na esfera económica, Revista do Centro de Estudos Judiciários, 2014, n.1, pp 173-191.

Casaca, S. F. e al. (2016). Guia para a promoção da igualdade entre mulheres e homens, ISEG-ULisboa; CESIS; ISCPs-ULisboa; EEAGrants-CIG.

Casaca, S. F. (2017). Portugal: The Slow Progress of The Regulatory Framework. In: Seierstad et al.(eds). Gender Diversity in the Boardroom, pp: 45-70. DOI: 10.1007/978-3-319-5723-4_3.

Casaca, S. F. e Lortie, J. (2017). Género e Mudança Organizacional, 2017, CIF/OIT 2017. ISBN 978-972-704-415-3.

Casaca, S. F. e Perista, H. (2019). Guião para a Elaboração dos Planos para a Igualdade, CITE, 2019. Disponível em:
[Cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/07/Guião-para-a-Elaboração-dos-Planos-de-Igualdade-anuais.pdf](http://cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/07/Guião-para-a-Elaboração-dos-Planos-de-Igualdade-anuais.pdf).

Comissão das Comunidades Europeias, Recomendação do Conselho Europeu (REC 84/635/CEE), de 13 de Dezembro de 1984, Publicações da União Europeia. Disponível em: <http://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2c756080-da95-498c-b11d-ee26443f2281/language-pt>

Comissão das Comunidades Europeias, Roteiro para a igualdade entre homens e mulheres (2006-2010), Bruxelas, 2006. Disponível em:
[Cig.gov.pt/wp-content/uploads/2013/12/02.pdf](http://cig.gov.pt/wp-content/uploads/2013/12/02.pdf)

Comissão Europeia (2011), Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020). Disponível em:
[cite.gov.pt/destaques/complementosDestqs/Pacto Europ Iguald H M 2011_2020.pdf](http://cite.gov.pt/destaques/complementosDestqs/Pacto_Europ_Iguald_H_M_2011_2020.pdf)

Comissão Europeia (2012) Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à melhoria do equilíbrio de género entre administradores não executivos de empresas cotadas em bolsa de valores e medidas conexas. /*COM/2012/0614final–2012/0299(COD)*/. Disponível em: eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614.

Comissão Europeia (2015) Compromisso Estratégico para a igualdade de género 2016-2019, SBN 978-92-79-53441-6 DOI: 10-2838/28288 DS-04-15-858-PT-C. Disponível em cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Compromisso_IG.pdf.

CMVM (2018) Código dos Valores Mobiliários (versão republicada) (aprovado pelo Decreto-Lei nº 486/99, de 13 de novembro, republicado pela Lei nº 35/2018 e com as alterações introduzidas pela Lei 69/2019). Disponível em: cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/CodigodosValoresMobiliarios/Documents/CodVMVerDownload_outubro2019.pdf

Davies, M. (2011). *Women on boards* – The Davies report. London, Disponível em: assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf

Davies, M. (2015). *Improving the gender balance on British Boards*– Women on boards review five-year summary. London. Disponível em: assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf.

Doldor, H. (2017). UK: The Merits and Shortcomings of a Voluntary Approach. In: Seierstad, C., et al.(eds), *Gender Diversity in the Boardroom*, volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas.

Dreher, G.F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations* (0018-7267 (200305) 56:5), Volume 56(5):541-562:034483. The Tavistock Institute, Sage

Publications, London, Thousand Oaks CA, New Delhi. Disponível em: Wall.oise.utoronto.ca/inequity/Sdreher.pdf

EIGE (2013) Gender Equality Index Report, European Institute for Gender Equality, 2013. ISBN:978-92-9218-312-7.DOI:10.2839/9948.Disponível em: <file:///C:/Users/catar/Downloads/gender-Equality-Index-Report.pdf>

EIGE (2019) Decision-making Database, 2019, Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>, (Data de acesso: 3, 8,10 e 11 de setembro)

Ferreira, V. (org) (2010). A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal, Políticas e Circunstâncias, CITE 2010, Lisboa, ISBN978-972-8399-474.

Hampton, P., & Alexander, H. (2016). Hampton-Alexander Review FTSE *Women Leaders: Improving gender balance in FTSE leadership*. Disponível em: <http://ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2016/11/Hampton-Alexander-2016.pdf>

Hampton, P., & Alexander, H. (2018). *Women Leaders: Improving gender balance in FTSE leadership*. Disponível em: assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/764520/Hampton-alexander-review-report-nov18.pdf.

Hampton, P., & Alexander, H. (2019). FTSE *Women Leaders: FTSE 350 urged to keep up the pace to meet women on boards target*. Disponível em: ftsewomenleaders.com/wp-content/uploads/2019/07/FTSE-350-URGED-TO-KEEP-UP-THE-PACE-TO-MEET-WOMEN-ON-BOARDS-TARGET.pdf

Humbert, A. L. e al. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality, *European Journal of Women's Studies*,1-22.DOI:10.1177/1350506819857125journals.sagepub.com/home/ejw.

IPCG (2018), Código de Governo das Sociedades, versão eBook, Lisboa, Edição Instituto Português de Corporate Governance. ISBN 978-972-99974-6-4. Disponível em:

cgov.pt/images/ficheiros/2018/código-pt-ebook.pdf

Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, (Nova Iorque, Basic Books).

Perista, H. e al. (2016). Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal, Lisboa: CESIS/CITE. Disponível em: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/INUT_livro_digital.pdf

Santos, G.G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In: Ferreira, V., (org), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal, Políticas e Circunstâncias*, CITE 2010, Lisboa, ISBN978-972-8399-474.

Santos, M. H. e Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em posições marcadas pelo género: consequências e reações, *Análise Social*, XLIX (3), pp:700-726.

Seierstad, C. (2016). Beyond the Business Case: The Need for Both Utility and Justice Rationales for increasing the share of women on Boards. *Corporate Governance: Na International Review*, 2016, 24 (4):390-405.

Shvedova, N. (2005). Obstacles to Womens's Participation in Parliament, Chapter 2, Disponível em: [eb3db02ef10d7a1b4f1d0fd15dbc95c557f.pdf](#)

Terjesen, S., Aguilera, R. & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Bus Ethics*, 128: 233-251. DOI: 10.1007/s10551-014-2083-1

Terjesen, S., Sealy, R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions from a Multi-Theoretical Perspective, *Business Ethics Quarterly* 26: (january 2016) ISSN 1052-150X. DOI: 10.1017/beq.2016.7

Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2011). Women Director on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass, *Journal of Business Ethics*, 102: 299-317. DOI 10.1007/s10551-011-0815-z.

Torres, A. P., e al. (2018), Igualdade de Género ao Longo da Vida. Portugal no contexto europeu. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, ISBN: 978-989-8863-99-7.

Vera, P. e Morillo, P., (2007), La Complejidade del Análisis Documental, in *revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/ICS/article/view/869/848* pp:55-81.

Wall. K. e al., (2016) – Livro Branco. Homens e Igualdade de Género em Portugal, Lisboa, ICS/CITE. ISBN 978-972-8399-75-7.

Outros documentos consultados:

Ação positiva (conceito), disponível em:

<http://portugalmaisigual.pt/wp-content/uploads/ficheiros/glossário.pdf>

Planos Nacionais-Igualdade de Género, Cidadania e Não discriminação – III, IV e V Planos. Disponíveis em:

Cig.gov.pt/siic/2014/10/planos-nacionais-igualdade-de-genero-cidadania-e-nao-discriminacao/

Resolução do Conselho de Ministros Nº 49/2007; Resolução do Conselho de Ministros Nº 70/2008; Resolução do Conselho de Ministros Nº 11ª/2015, Lei Nº133/2015, Resolução do Conselho de Ministros Nº 19/2012, Lei Nº 62/2017; Despacho Normativo Nº 18/2019. Disponíveis em:
<https://womenonboards.pt/legislacao-e-politicas-publicas/>

The Financial Reporting Council, (2018). *The UK corporate governance code*. Disponível em:

frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-CORPORATE-GOVERNANCE-CODE-FINAL.PDF

Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (versão consolidada), 2012, Jornal Oficial da União Europeia. Disponível em:

Eur-lex.europa.eu/legal-
content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=PT

Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms (2017). Disponível em:
assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachme
nt_data/file/659381/voluntary_code_of_conduct_for_search_firms_november_2
017.pdf.

Anexo 1

A tabela abaixo mostra o cenário global da liderança executiva na Europa e EU, cujos valores são muito baixos. O progresso verificado ao nível dos conselhos corporativos não se traduz no nível executivo, o que reflete que tendencialmente as quotas são aplicadas a conselhos de supervisão, compostos especialmente por administradores/as não executivos/as (EIGE, 2019).

Representação de mulheres na liderança executiva dos conselhos das empresas cotadas em bolsa da Europa e UE

Países	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(1ºsem)
Áustria	4,7	2,8	4,2	4,3	5,4	4,1	5,1	5,2
Bélgica	9,6	11,8	13,3	15,2	17,1	13,4	14,4	14,1
Rep.Checa	6,3	3,9	4,4	8,8	6,8	6,9	6,1	8,7
Alemanha	7,2	6,8	7	8,4	10,6	13,4	13,8	14,1
Dinamarca	11,2	11,8	11,7	8,3	9,4	15,9	11	14,8
Estónia	20	24,4	17,1	18,4	34,8	30,2	23,4	31,9
Grécia	5,2	12	13	12,9	15,5	15,8	17,8	18,2
Espanha	5,7	9,1	9,6	10,6	11,5	13,2	14,7	15,8
EU	10,4	11,8	12,9	14,3	14,9	15,8	16,7	17,6
Finlândia	14,5	13	16,4	16,1	16,3	18,6	18	20,3
França	8,4	11,3	11,4	13,1	14,9	15,2	17	17,8
Croácia	16,7	18,1	16,3	22	22,2	19,1	20,6	15,8
Hungria	2,5	7,3	10,6	11,9	11,1	13,3	13,3	15,5
Irlanda	6,5	9	6,4	12,3	10,6	11,9	15,5	15,4
Islândia	7,9	15,2	15,3	17	16,3	21,4	23,7	22,7
Italia	4,3	7,5	8,1	8,3	10	9,9	9,6	10,2
Lituânia	11,5	16	19	18	21,5	25,3	28,4	30,1
Luxemburgo	10,2	13,3	8,9	7,8	12,5	12	12,7	12,5
Holanda	6,8	6,2	9,2	12,5	11,8	12,4	16,5	15,1
Noruega	17,4	17,9	18	17,2	19,7	24,5	24	26,5
Polónia	5	4,6	4,4	10,5	11,2	13,5	13	11,9
Portugal	9,6	8	8,5	12,2	10,6	9	10	14,6
Suécia	19,2	21,5	22,4	23,7	23,9	24,8	23,6	23,8
Reino Unido	11,1	12,9	16,6	18,1	16,4	17,9	18,7	20,7

(Fonte: EIGE, europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eige_pt, acesso em 3 de setembro de 2019).

Anexo 2

As dez recomendações de Lord Davies, (*Womens on boards*), 2011-2015:

1º - Definição de metas voluntaristas - 25% de representação de mulheres nos conselhos das 100 maiores empresas cotadas (FTSE 100) até 2015;

2ª – Divulgação de indicadores de género – as empresas devem monitorizar e reportar a representação de género em todos os níveis da organização, incluindo conselhos e comités executivos;

3ª – Inclusão no Código de governança corporativa de políticas de diversidade;

4ª – Divulgação pelas empresas de um conjunto de políticas e objetivos de diversidade, que devem ser monitorizados e reportados nos relatórios anuais;

5ª – Nomeações para os conselhos – devem promover maior transparência nos processos de recrutamento, seleção e posterior nomeação de candidatos/as;

6ª – Papel dos Acionistas - devem convencer as empresas da necessidade de abordarem a diversidade nos conselhos;

7ª – Divulgar as posições executivas do conselho de administração e as atividades e responsabilidades das posições não executivas para potenciar maior diversidade.

8ª – Elaboração de um Código de Conduta Voluntário para as empresas de recrutamento de executivos – que estabeleça boas práticas quanto aos critérios e processos de recrutamento e nomeação para conselhos de administração das grandes empresas britânicas (FTSE 350);

9ª – Reconhecer e desenvolver mulheres qualificadas executivas e não executivas para que possam ser potenciais candidatas a posições de liderança de topo;

10ª – Criação de um conselho, que deve reunir semestralmente para avaliar o progresso destas medidas e anualmente divulgar os resultados. (Davies, 2011; Doldor, 2017).

Anexo 3

Principais recomendações de Hampton-Alexander, 2015-2020:

- 1º - Meta voluntarista de 33% de representação de mulheres nos conselhos das empresas cotadas (FTSE 350) até 2020 e nomeação de mais mulheres para as posições de presidência, de direção sénior independente e de direção executiva;
- 2º- Meta voluntarista de 33% de representação de mulheres nos comités executivos e nas posições que lhes reportam, até 2020 para as 100 maiores empresas cotadas (FTSE 100);
- 3º - Divulgação pelas empresas de informação nos relatórios anuais sobre o equilíbrio de género nos seus comités executivos;
- 4º - Avaliação pelos acionistas dos relatórios das empresas cotadas sobre o equilíbrio de género nos conselhos, comités executivos e no segmento dos executivos/as séniores que lhes reportam;
- 5º - Código de Conduta das Empresas de recrutamento de executivos deve contribuir para aumentar a representação de mulheres nos comités executivos.